

La planificación estratégica para el fortalecimiento de la autogestión en las escuelas rurales.

Strategic planning for the strengthening of self-management in rural schools.

Nelly Carolina García B

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL)-Venezuela

Correo electrónico: nely_ca_be@hotmail.com

Resumen- Esta investigación se desarrolló en la frontera del Estado Táchira (Venezuela) con el Departamento Norte de Santander de Colombia, en escuelas rurales del Municipio Rafael Urdaneta. Se utilizó la metodología cualitativa en la modalidad de la Investigación-Proyectiva y con el enfoque Fenomenológico-Crítico de la ciencia, debido a que busca recoger la información en el propio contexto en el que se vive el problema, abordando a 6 docentes rurales con experiencia en el campo de la autogestión educativa. Se aplicaron las técnicas/instrumentos: observación/notas de campo y la entrevista semi-estructurada/ con un guión de 17 preguntas, las cuales arrojaron las siguientes categorías: relación entre ideología-ciencia autogestionaria, diagnóstico autogestionario, proceso, planificación, apropiación del paradigma en la educación, beneficios, autogestión pedagógica, dificultades, perspectivas conceptuales, valores fundamentales y organización autogestionaria. Además, emergieron los factores que inciden en la autogestión: la iniciativa docente, dirección o gerencia, capital de trabajo o de inversión, disponibilidad de tierra, planificación estratégica, apoyo zonal, clima o condiciones meteorológicas, participación comunitaria, demanda, valoración de los productos, permisos correspondientes, disposición de equipos y herramientas, asistencia técnica, administración de recursos obtenidos, convenios interinstitucionales, transporte, comunicación, otros servicios, infraestructura, variabilidad del producto y el mercado de proveedores, en el contexto de estudio se requiere activar la autogestión porque está estancada.

Palabras claves: Planificación estratégica, escuela rural, autogestión.

Abstract- This research was conducted in the border state of Táchira (Venezuela) with the North Santander Department of Colombia, in rural schools of Rafael Urdaneta Municipality. Qualitative methodology was used in the form of Research-Projective and the Phenomenological-Critical approach to science, as it seeks to collect information in the proper context in which the issue lives, addressing to 6 rural teachers with experience in the field of educational self-management. Techniques / instruments were used: observation / field notes and semi-structured / interview with a dash of 17 questions, which yielded the following categories: relationship between ideology-science self-managed, self-managed diagnosis, process planning, ownership paradigm in education, benefits, teaching self-management difficulties, conceptual perspectives, core values and self-managed organization. Also emerged the factors affecting self-management: the teaching initiative, leadership or management, working capital or investment, land availability, strategic planning, zonal support, climate, weather, community participation, demand, assessment of products , corresponding permits, provision of equipment and tools, technical assistance, resource management obtained, interagency agreements, transportation, communication, services, infrastructure, and product variability provider market, in the context of study is required to activate the self because is stagnant.

Keywords: Strategic planning, rural school, autogestion.

*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: nely_ca_be@hotmail.com (Nelly Carolina García B).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad de Santander.

Este es un artículo bajo la licencia CC BY-ND (<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>).

Forma de citar: N. C. García, "La planificación estratégica para el fortalecimiento de la autogestión en las escuelas rurales", Aibi revista de investigación, administración e ingeniería, vol. 2, no. 1, pp. 25-38 2014.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad se hace evidente cómo los diferentes actores educativos (estudiante, profesor, personal obrero, directivo, padre y representante, consejo comunal y demás miembros de la comunidad) forman parte del quehacer educativo tanto a nivel de participación como en la toma de decisión de los diversos problemas u oportunidades presentes en el contexto escolar; pues, de sus aportes depende la organización y calidad de la enseñanza y del aprendizaje. Para ello el directivo, quién posee la responsabilidad de dirigir u orientar el trabajo que se emprende en la escuela-comunidad, deberá emplear los principios fundamentales de la gerencia estratégica para generar un ambiente competitivo, con máximo provecho del tiempo y de los objetivos definidos, hasta alcanzar el proyecto de vida organizacional.

Tal como lo sostiene Ander-Egg [1], “un buen desempeño organizacional depende de la capacidad del gerente como líder para funcionar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación del equipo que dirige”. (p. 124). Además, Peter Drucker, 1954 (citado por Amador) [2], propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia, la habilidad para hacer las cosas “correctas” y la eficiencia, la habilidad para hacerlas “correctamente”. (p. 2). Aunado a ello, no cabe duda que la mayor parte de los éxitos se fundamentan en unas estrategias acertadas y a la habilidad de los directivos de la organización para pensar y actuar de acuerdo con los procedimientos seleccionados. La esencia de la gerencia estratégica y de los subsistemas que la conforman parten de: (a) la sensibilización del personal y asignación de responsabilidades, (b) investigación, exploración y análisis: estudio del entorno y autoanálisis organizacional, (c) formulación: filosofía de gestión (misión, visión y objetivos, políticas, estrategias y lineamientos estratégicos corporativos), planes operativos y presupuesto; (d) implantación e implementación y (e) control de gestión.

La autogestión en todos los niveles institucionales se refiere al uso de cualquier método, habilidad y estrategia a través de la cual los individuos puedan dirigir eficazmente sus propias actividades hacia el logro de sus objetivos. Incluye el establecimiento de metas, planificación, programación y seguimiento de tareas pretendiendo el empoderamiento de los participantes de una actividad u organización. De esta manera, la cooperación entre familia y escuela propone un cambio en la estructura organizativa de la educación que permita a la familia participar activamente en la gestión de la escuela y hacerse corresponsable del proyecto educativo del centro. Tal como lo afirma, Mendel [3], “la autogestión educativa es abordar desde la práctica escolar el sentido del poder colectivo de los niños, jóvenes y profesores, así mismo, el ejercicio de decidir sobre los procedimientos y métodos educativos implementados en el lugar de la enseñanza”. (p.1). Es decir, esta es una opción para la adquisición de recursos en pro de las actividades pedagógicas donde la escuela tiene que darle importancia a la capacidad de la comunidad educativa para poder negociar entre ellos, en toda libertad, su táctica pedagógica y sus preferencias. Las instituciones de tipo nacional, estatal, municipal, pública, privada, multigrado, concentrada y unitaria deben poseer la oportunidad de fortalecer la educación en conjunto con el trabajo del Estado, tal como lo contempla la ley y sus propias acciones desde el espectro local.

Una escuela auto-gestionada deberá considerar una estructura de vida en conjunto, planeada y ensayada en un modelo educativo que promueva la iniciativa personal y grupal, todo ello, inspirada en la función del docente, que no es otra que la de un servidor público basado en la responsabilidad y el profesionalismo. Lo que para Indriago [4], significa que cualquier planificación escolar, requiere

de flexibilidad inventiva, asimismo, implica considerar dos aspectos fundamentales: el primero, se refiere a los recursos presupuestarios que incluyen salarios, edificios escolares y gastos de funcionamiento; el segundo, atañe al ámbito de la transmisión de conocimientos, de la cultura, del aprendizaje y de la investigación. Con una pedagogía que considere negociar entre todos con libertad, táctica y las características de cada uno de los involucrados. Por consiguiente, situar a la universidad lo más cerca posible de la realidad social es ubicarse en el lugar de producción colectiva inscrita en un entorno de economía y sociedad, que estimule la generación de los bienes de consumo necesarios y el campo de la nueva plataforma social.

Un estudiante autogestor es aquel que ha aprendido a valorar el conocer y el hacer, es decir tiene un compromiso con sus metas a corto, mediano y largo plazo, posee herramientas que le permiten elaborar planes dirigidos a alcanzar sus ideales, tiene iniciativa para el trabajo no dependiente y ha desarrollado habilidades metacognitivas (auto evaluación, estrategias de aprendizaje y reconocimiento de sus procesos de aprendizaje). Deber poseer las siguientes características: compromiso, al hacerse responsable de algo, lo que supone el autoconocimiento de las cualidades y de los límites, así como sensibilidad hacia necesidades que se expresan en el entorno; iniciativa, con la actitud de proponer, de adelantarse ejerciendo el derecho de participar activamente en una decisión u orientación de tareas; la seguridad-confianza, destacando los sentimientos que poseen los sujetos frente a un grupo o ambiente de aprendizaje, con libertad para la acción ante esa percepción de “no riesgo”; y finalmente, metacognición, como el proceso mediante el cual el estudiante una vez que define los objetivos que quiere alcanzar puede dimensionar el tipo de tareas que tendrá que realizar y seleccionar los recursos y estrategias que lo apoyarán.

En virtud de ello, cuando la calidad del servicio que se ofrece en la educación adquiere mayor relevancia que su expansión la gestión de la escuela amerita considerar algunas estrategias para beneficiarse del propio trabajo que se emprende, como el caso de la elaboración de diversos proyectos productivos entre los cuales figuran: compostaje, cría de pollos, siembra de diversos rubros agrícolas, productos artesanales o alguna actividad económica que genere ingresos y le permita a la institución mejorar sus condiciones físicas y académicas a partir del trabajo local y desarrollo endógeno, dando lugar así al estudio de las necesidades educativas y comunitarias. El docente y el gerente juegan un papel esencial en su desarrollo, puesto que, van mucho más allá de las cuatro paredes de la escuela, vinculan los elementos presentes en el entorno y valoran las potencialidades, capacidades y virtudes de sus habitantes.

De acuerdo a Arias [5], en el siglo XXI la autogestión ha pasado a ser un modelo de desarrollo que busca que la sociedad preserve sus derechos humanos y adquiera una visión progresista. La idea anterior hace referencia a que la autogestión puede ser interpretada como un medio para construir una estructura de necesidades donde el desarrollo de las capacidades afectivas y creativas se construya sobre la valorización del ser humano como medida suprema de gestión y, no simplemente, a nivel de eficacia productiva o administrativa. En este sentido, en Venezuela en tanto se aboga en favor de un currículo flexible, abierto, adaptado al contexto regional y local. El proyecto educativo nacional se concibe como la expresión de competencias deseables que adquieren vida en los proyectos locales y de aula. Formar ciudadanos y estimular la participación autogestionada se constituye en uno de los nuevos propósitos necesarios para el desarrollo integral de la nación. Trata de formar en, por y para el trabajo, en busca de la dignificación del trabajo y evitando la separación teoría-práctica.

Cabe decir que, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO [6], establece que para hablar de la autogestión en la esfera educativa es menester responder a varias preguntas: ¿Cuáles son las corrientes pedagógicas que se interesan por la autogestión? y ¿Cuáles son las experiencias educativas que son autogestionarias? Esto con el fin de tener una idea clara de lo favorable o desfavorable que ha resultado esta idea en el acontecer educativo, adicional al conjunto de bases epistemológicas que la amparan.

Por consiguiente, el proceso de gestión que se lleve a efecto en la institución responde a la planificación educativa, tal como lo plantea el Ministerio del Poder Popular para la Educación [7], es un proceso continuo y sistémico de construcción colectiva para determinar los fines de la escuela y su concreción pedagógica, sobre la base del análisis de los documentos legales que orientan las políticas educativas. Todo ello, con el propósito de organizar, diseñar, implementar, direccionar, coordinar, evaluar y sistematizar acciones y actividades que permitan el desarrollo del proceso de aprendizaje garantizando la transformación y la apertura de la comunidad en el quehacer de la escuela al proyectar su acción social y pedagógica en el proceso de formación de ciudadanía.

Después de las consideraciones anteriores, la planificación estratégica florece para asegurar la formulación de técnicas o procedimientos sólidos para las instituciones educativas, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico (poner fecha y orden a la tarea) a la gerencia educativa, en la cual se define la dirección que se desea tomar en beneficio del colectivo. Para ello, especifica la relación de la organización con su ambiente y el cambio de visión de quienes participan en el arte de educar (autogestión transformativa), de este modo la razón de buscar otras fuentes de financiamiento demanda de un personal motivado, consciente y dispuesto a contribuir con la ejecución de propuestas para que la cultura organizacional sea amena al igual que compartida. Así se puede constatar en estudios sociales emprendidos en Venezuela sobre este tipo de proceso que promueve la organización, comunicación, equidad de género, cobertura de servicios, incremento de ingresos, mejoramiento de la infraestructura, inserción en el mercado y participación en proyectos productivos, rasgos que avanzan mejor y más rápido en mecanismo continuo de desarrollo (Martínez) [8]

No obstante, en las escuelas rurales que comprende el Núcleo Escolar Rural (NER) 126 del Municipio Rafael Urdaneta, del Estado Táchira como contexto seleccionado para el estudio se presentan restricciones de tipo financiero para adquirir los recursos materiales necesarios para ejecutar eficientemente la práctica educativa. La concepción de autogestión que se está llevando a cabo pocas veces responde a un proceso de planificación continua en la formulación y desarrollo de los proyectos productivos, la relación escuela-comunidad y la adquisición de los recursos para el quehacer educativo, debido a que en diversas ocasiones los proyectos productivos sólo se formulan y ejecutan para un momento en especial sin conexión alguna con el tiempo escolar, las necesidades de los educandos o las fortalezas que ofrece el sector, al sólo adquirir una cantidad de dinero para cubrir la solución de un problema circunstancial, tal vez dejando a un lado la importancia de un proceso continuo y planificado que motive a toda la comunidad educativa a colaborar en el alcance de los recursos por sí mismos, de manera que el aprendizaje y la enseñanza de los niños se vea fortalecida por sí misma y por el apoyo oficial que debe brindar el Estado a las instituciones.

Debido a esto en algunas instituciones educativas difícilmente se capacita al personal sobre esta temática y esto trae como consecuencia el inadecuado desarrollo de la misma, además de la

falta de continuidad en la formulación de estrategias y su variabilidad hasta el punto de que algunas comunidades poco participan en las actividades por la falta de información y motivación de su personal. Situación que hace que en ocasiones se abandonen los objetivos propuestos. Asimismo, al verse la autogestión sólo desde el punto de vista económico muchas veces se ha obviado su intencionalidad pedagógica, siendo importante recordar las premisas que pregonan la UNESCO [9]:

La educación tiene muchos propósitos incluyendo el permitir a los educandos que desarrollen su potencial individual contribuyendo también a una transformación social. Cada generación se enfrenta al reto de decidir qué va a enseñarle a la próxima generación. A pesar de sus diferencias, todos los programas educativos deben apoyarse sobre cinco pilares fundamentales del aprendizaje como los son: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos, aprender a ser y aprender a transformarse uno mismo y la sociedad. (p. 1).

Visto lo anterior, posiblemente se está ignorando la planificación estratégica por parte de la escuela debido a la alta dependencia estatal y por el desconocimiento a fondo de su intencionalidad, pues sólo se perciben las funciones de dirección como el asesoramiento, acompañamiento pedagógico, la orientación, control y evaluación, obviándose así las oportunidades de organización de los modos o formas de ingreso de materiales o insumos para el quehacer escolar, para que se simultáneamente los recursos dependan de otras instancias, de la creatividad de los docentes o la sensibilidad y participación de los padres. Se trata, entonces, de analizar los cambios reales y posibles en el entorno, las capacidades o recursos con que cuenta la escuela, las expectativas de crecimiento y desarrollo de sus directivos, y los objetivos que se plantean dentro del marco cultural, económico, político, que se define. Y de acuerdo a esos análisis definir los cambios y las modificaciones necesarias en el seno de la organización para ajustarse a las nuevas realidades.

Podría correlacionarse con que todo personal educativo que no posea una formación, motivación y asesoría sobre la planificación estratégica de los proyectos de autogestión puede generar como pronóstico el incremento de la dependencia externa, el mal asesoramiento de los proyectos, el incumplimiento de los objetivos, la desviación de la misión y visión, la poca participación de la comunidad educativa, la escasez de los recursos, el incremento de la conformidad, el divorcio de la teoría con la realidad y el descontento en los estudiantes, quiénes son el centro de toda esta propuesta.

En virtud de ello, el presente estudio hace énfasis en el empleo de la planificación estratégica en los diferentes momentos y actividades del desarrollo educativo, puesto que busca beneficiar a los diferentes actores de la educación a partir de propuestas organizadas en el espacio, tiempo y cultura, así como potencialidades de cada sector en particular al aportar un espacio propicio con todos los implementos de trabajo y centrado en la calidad de la enseñanza y del aprendizaje: que implica revisar la forma como se plasman y ejecutan los proyectos educativos.

Como interrogantes orientadoras de la investigación se consideran las siguientes: a nivel general, ¿cómo valorar la autogestión a partir del uso de la planificación estratégica en las instituciones educativas rurales?, mientras que en el orden específico figuran: ¿cómo se planifica y ejecuta la autogestión en las instituciones educativas?, ¿con qué potencialidades cuenta el sector? y ¿qué factores inciden en la autogestión educativa?. Incógnitas que encaminaron a la investigación de manera imprescindible para

valorar el proceso real que se está emprendiendo en el diseño y práctica de los proyectos que atienden a la autogestión en las escuelas rurales, para luego pasar a realizar el análisis de los factores que han incidido en la aplicación, con el apoyo en los fundamentos conceptuales, legales y políticos que destacan la importancia de su proyección en el quehacer escolar y comunitario.

II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

A. *Objetivo General*

Valorar la autogestión educativa a partir del uso de la planificación estratégica en las instituciones educativas rurales que comprenden el NER 126 del Municipio Rafael Urdaneta del Estado Táchira, con el fin de darle continuidad a la formulación de proyectos que beneficieren a la escuela y la comunidad en lo pedagógico y económico.

B. *Objetivos Específicos*

1. Diagnosticar el proceso de planificación y ejecución de la autogestión en las instituciones educativas rurales.
2. Caracterizar las potencialidades con que cuentan los contextos para promover actividades de autogestión educativa.
3. Analizar los factores que inciden en la autogestión educativa.
4. Elaborar un modelo de plan estratégico que fortalezca el proceso de la autogestión educativa.

III. MARCO TEÓRICO

De acuerdo al título y el objetivo general el presente trabajo responde a tres unidades temáticas tales como: planeación estratégica, autogestión educativa y Proyecto Productivo Endógeno (PPE); de manera que, en la estructura del discurso se puntualizarán aspectos como: breve reseña histórica, definición, clasificación, caracterización, teoría relacionada y finalidad, según el caso.

Al hacer una retrospectiva de **la planeación**, como uno de los primeros pasos que debe emprender en toda organización y hasta en la vida cotidiana, consiste en evaluar la situación-entorno y/o realidad en que se parte de forma sistemática (variables socio-ambientales, recursos, tiempos, entre otros), para escoger entre las diferentes posibilidades de acción y trazar el camino a seguir en la consecución de objetivos. Pasa a ser uno de los estadios más importantes para la vida educativa puesto que permite alcanzar el emprendimiento y el éxito del sistema, tanto desde el punto de vista de la enseñanza como del aprendizaje. Si se hace una revisión de los aportes de Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C.) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo, aunque no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. A nivel de contexto, experimento y tiempo, los aportes más valiosos han estado a cargo de los estudios realizados por Ansoff (1980), Friedman (1987) y Mintzberg (1998), Drucker, Gimbert, Jhon Bryson, Bower Marwin, José Martínez, José Castellanos, Orlando García, Carlos Gómez, Harold Koontz, Fernando Cambranos, Bustelo Hernández, Jorge Ruso Jorge Venegas y Garrido.

En cuanto a la **autogestión**, Montero [10] el término autogestión, a pesar de ser poco profundizada y abordada por una concepción unidireccional, la precisa por la terminología “Auto” como un prefijo que significa “uno mismo”, o “por sí mismo” y “Gestión” que define cómo administrar o también cómo hacer diligencias para conseguir algo, como puede ser un producto, bien o servicio.

En América Latina la historia autogestora no ha sido sistematizada, se encontraron relatos específicos y un pequeño

intento de sistematización como lo es el trabajo de Peruzzo, 1998, por lo cual se intentó trazar un panorama más detallado y obviamente inacabado de los diversos sentidos que coexisten. De hecho, como antecedentes de la autogestión, aparecen varios tipos de organización: los primeros son los pueblos cimarrones (llamados “quilombos” en Brasil y “comunidades djukas” en Surinam), aldeas de propiedad colectiva en que se concentraban los esclavos que huían de la explotación blanca, algunas de las cuales persisten actualmente. En Brasil, el “quilombo dos Palmares” (1601-1694) resistió durante casi un siglo y llegó a tener cerca de 50.000 habitantes, constituyendo, según Galeano, 1971, la mayor rebelión de esclavos de la historia universal. Estos serían posibles antecedentes de la autogestión libertaria (Iturraspe) [11]

El **Proyecto Productivo Endógeno (PPE)**, en Venezuela a nivel de las Escuelas Bolivarianas rurales era anteriormente denominado Proyecto Pedagógico Productivo (PPP) y es una de las herramientas de orientación del subsistema de Educación Primaria Bolivariana que está legalmente registrado ante el Ministerio del Poder Popular para la Educación de nuestro país, el cual busca fomentar el valor trabajo, fortalecer la práctica productiva escolar con la filosofía “aprender haciendo y enseñar produciendo” en los estudiantes quienes deberán impulsar la seguridad agroalimentaria como política de Estado. Al hacer una revisión histórica Mendoza [12] destaca que durante las décadas del 40 al 70 del siglo pasado en respuesta de educación a los problemas de carácter social, político y económico del país y, en especial del sector rural colombiano, se fueron creando diversos establecimientos educativos que ofrecieran las modalidades de educación técnica mediante la cual la juventud rural se ha venido preparando para incorporarse a los procesos productivos y al desarrollo del país. Es una propuesta que se concreta en los Proyectos Productivos Endógenos (PPE), los que basados en el alcance de su denominación son proyectos orientados a cumplir el doble propósito de capacitar a un grupo o sector poblacional objetivo y a la vez poner en ejecución un emprendimiento productivo sostenible. Son unidades de trabajo particularmente orientadas a propiciar la convergencia y acción coordinada de diversos actores de la sociedad, la escuela, la familia y el Estado, donde se concibe enseñar y aprender a producir, bajo la noción integral que busca la producción, distribución y consumo.

El mismo autor destaca que es necesario efectuarse las siguientes preguntas: ¿Qué se va a producir (o qué servicio se va a prestar)?, ¿Cómo se va a comercializar? y ¿Cuáles serán los consumidores directos e indirectos del producto? De modo que, despierta otra atracción por la escuela, al no asistir sólo a percibir un conocimiento sino ser parte imprescindible de su modo de vida, de aprender a ser y a crecer, donde la sostenibilidad estará dada por dos dimensiones: una educativa, como una práctica de vida, permanente y a lo largo de ella y; otra productiva, como medio para el desarrollo de competencias que permitan a los individuos (docentes y alumnos) el quehacer que contribuya a generar recursos para la subsistencia material y la satisfacción de las necesidades que éstas conllevan.

Un proyecto pedagógico debe ser pensado y estructurado con noción de inversión y, en tal sentido, debe considerar todas las herramientas, presupuestos y características de este tipo. Solo así la escuela responderá a su misión y a la vez dará una respuesta eficiente a las expectativas que sobre el desarrollo se presentan dentro de la comunidad. Lo que quiere decir que las relaciones entre escuela y vida económica adquieren a través de esta propuesta un nuevo sentido y una nueva connotación; ya no se trata de que la actividad escolar desarrolle aquellos saberes que cualifican la mano de obra y desarrollan una ética del trabajo conducente a la demanda de empleo, sino que genera un proceso intelectual y práctico que debe conducir al desarrollo de una mentalidad y una

nueva ética frente al trabajo, donde lo característico sea el espíritu creativo, proactivo y emprendedor, de tal manera que a partir de ello se generen posibilidades de desarrollo, individual y colectivo, que den forma y sentido no solo al proyecto de vida individual sino también al proyecto mismo de la comunidad.

IV. MARCO METODOLÓGICO

El presente estudio encontró en el paradigma cualitativo el arsenal metodológico suficiente y adecuado para alcanzar los objetivos que perseguía, el cual según lo plantea Martínez [13] "...es el estudio del todo integrado que forma o constituye una unidad de análisis y que algo sea lo que es (...) aunque también se podría estudiar una cualidad específica siempre que se tenga en cuenta los nexos y relaciones que tienen con el todo, los cuales contribuyen a darle su significación propia". (p. 173). Es decir, se apoyó en esta tendencia porque permitió comprender por qué y cómo se ha propiciado la planificación para la mejora de los ingresos materiales y económicos de las escuelas a partir de las relaciones humanas, dar significados a la información percibida tanto por la palabra como por los gestos, conceptos, relaciones, implicaciones y estructuras lingüísticas, culturales o sociales; así como un trato intensivo con las personas, aunado al entendimiento en profundidad de las cualidades del fenómeno, tratando de generar Teoría. Aunado a ello, fue una investigación de carácter descriptivo, documental y de campo.

Cabe destacar, que esta intervención social estuvo dada bajo la modalidad de Investigación Proyectiva la cual según Hurtado [14] consiste en:

La elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, de una institución o de una región geográfica en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras, es decir con base en los resultados de un proceso investigativo. (p. 139).

De ahí que el estudio comprendió las siguientes fases: diagnóstico, análisis de la información recolectada y planificación de la propuesta de cambio, donde se tuvo presente las afirmaciones de Hernández, Fernández y Baptista [15] quienes afirman que: "en las investigaciones cualitativas se traza un plan de acción en el campo para recolectar información, y se concibe una estrategia de acercamiento al fenómeno, evento, comunidad o situación particular". (p.184). Como escenario se seleccionó el conjunto de instituciones que involucra el NER 126, tales como: Escuela Bolivariana Aguaditas, Escuela Bolivariana Las Lajas, Unidad Educativa Nacional Freddy Antonio Calderón Chacón y la Escuela Bolivariana El Palmar, ubicadas en la parte Sur del Municipio Rafael Urdaneta. Las mencionadas escuelas se encuentran en aldeas que se caracterizan por estar ubicadas en una zona rural, de frontera, que constituyen parte del sector montañoso de la Cordillera de los Andes.

En la selección de los informantes claves se consideraron los siguientes criterios: personal docente (Director, Especialista y Coordinador) con conocimientos especiales; es decir, con experiencia de tres años en adelante, que hayan asumido un cargo administrativo, que posea un nivel superior de estudio y una buena capacidad de comunicación. El número de participantes abordados fueron el Director del NER, dos (2) padres y representantes-

miembros del Consejo Comunal y los tres (3) Especialistas de Proyectos Productivos para un total de 6 investigados, los cuales fueron codificados de la siguiente manera: DPO, EGO, EJC, EJGG, RMCFL y DRMES. Para los efectos de la recolección de la información se utilizó la técnica de la Observación Participante y la Entrevista Semi-Estructurada, mientras que los instrumentos que acompañaron a estos procedimientos fueron las Notas de Campo y el Guión de Preguntas, con el soporte en grabaciones de audio o vídeo. Todo lo anterior implicó un encuentro cara a cara entre la investigadora y los informantes para la comprensión de las perspectivas que tienen ellos respecto de sus vidas, experiencias, situaciones o actuaciones dentro de su entorno.

El proceso de análisis de datos cualitativos se apoyó en Strauss y Corbin [16] que consiste en desarrollar el método comparativo constante que se relaciona con una metodología sistemática y cuyo nombre refleja la generación de teoría sustantivas o formales sobre el fenómeno que se está estudiando y que se va a evaluar, lo que implicó hacer la reducción de datos en Categorías Primarias, Asociadas e Integradoras (separación en unidades, identificación y clasificación de elementos, síntesis y agrupamiento), hasta obtener la verificación de conclusiones. (p. 32). Así, la obtención y verificación de resultados y conclusiones es el proceso que se empleó para ensamblar de nuevo los elementos diferenciados en el proceso analítico para construir un todo estructurado y significativo, donde aparecen los resultados producto de la investigación y de la interpretación que se hacen de los mismos.

V. HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

A. *Relación entre Ideología y Ciencia Autogestionaria*

A nivel directivo se hace evidente cómo el estilo de pensamiento de la autoridad encargada del funcionamiento de la escuela puede influir de manera positiva o negativa en el desarrollo de las actividades escolares, aunado a ello los conceptos de revolución social, socialismo, humanismo, libertad, democracia y empoderamiento que se fueron instalando en la sociedad venezolana en busca de abolir la esclavitud y la dependencia de los ideales occidentales del siglo XIX amparados por la monarquía absoluta, hoy además de ser una ideología posee su certificación científica al denominarse la autogestión como un proceso de adquisición de los recursos por sus propios medios aplicables a los diferentes campos de la sociedad y en lo que le concierne a la educación aún más.

B. *Diagnóstico Autogestionario*

Consiste en analizar previamente los aspectos internos y externos que inciden en el desarrollo de las actividades autogestoras del proceso educativo con el fin de hacer un reconocimiento general de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas reales en cuanto al suelo, agua, clima, territorio, recursos, infraestructura, personal, demanda y otros aspectos para que sean seleccionadas las estrategias pertinentes que le den solución a los problemas y satisfaga las expectativas de sus habitantes, dándole respuesta a las siguientes interrogantes: ¿para qué gestionar?, para mejorar, fortalecer o desarrollar, de manera que permita reflexionar su conveniencia y hacer una buena planificación de los programas a ejecutar, donde se pondere la misión, visión de la institución para posteriormente implementar estrategias y objetivos medibles y alcanzables, asimismo: ¿quiénes somos?, ¿para qué existimos? y ¿hacia dónde vamos?

En consecuencia, este es un proceso vital en toda planificación de la autogestión de las escuelas al dar a conocer el retrato general de la escuela-comunidad, y con esa primera visión del panorama se

hace más factible o viable el establecimiento de las propuestas de transformación del campo al recurrir al propio conocimiento de la realidad tal como está, desglosar sus elementos internos como: fortalezas y debilidades y los externos como: oportunidades y amenazas, los cuales debidamente jerarquizados y cruzados posiblemente orienten mejor el rumbo a seguir. Su realización demanda de la actualización permanente debido a que en la medida que los tiempos y la sociedad cambian los problemas pueden incrementarse, acrecentarse o desaparecer al ser reemplazados por otros. De modo que, aquellos entes encargados de activar o fortalecer la autogestión en los centros escolares y comunitarios deberán tener a la mano la diversidad de herramientas para ejecutar los estudios previos sobre las problemáticas como: la Matriz FODA o DOFA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), PNI (positivo, negativo e interesante) o el árbol de problemas, entre otras.

C. Proceso de Autogestión

De acuerdo a los aportes arrojados por los informantes claves en esta categoría se describe la realidad de cómo se están implementando los procesos de autogestión especialmente en los contextos de estudio con el fin de hacer una crítica constructiva y autorreflexión sobre estas experiencias en particular, de manera que permita retomar las acciones positivas que en algún momento se desarrollaron debido a que esta temática, además de estar propuesta en el Proyecto Nacional Simón Bolívar, debe formar parte de la dinámica escolar de todas las instituciones educativas. En este sentido, la autogestión era un proceso activo en el Núcleo Escolar Rural 126, aproximadamente hace unos 4 años atrás, cuando la Zona Educativa del Estado Táchira promovió este tipo de políticas en las escuelas rurales y empezaron a estructurarse los Proyectos Bandera que consistían en producciones específicas o propias del contexto, como los fue: pulpa de frutas (de fresa, durazno, lulo, tomate de árbol), bocadillos de durazno y guayaba en barra, elaboración de vinos, mermeladas, ponche crema, cría de conejos y de pollos.

Aunado a ello, se dio el cultivo de papa amarilla, apio, maíz amarillo, cebolla junca y elaboración de ponqués (a gran escala), donde las escuelas Aguaditas y las Lajas se encargaban de surtir como proveedoras a las demás escuelas del NER, del municipio Rafael Urdaneta y de Junín, para completar la merienda del Programa de Alimentación Escolar Bolivariano (PAEB). Para ese entonces lo contemplaba el plan, en el cual la Cooperativa Florencia surgía como un intermediario al facturar y pagar a la escuela, notándose la participación de docentes, padres y representantes, miembros de la comunidad (productores locales) y los estudiantes al desarrollar una producción de mediana escala que fue decayendo con el paso del tiempo por diversos factores.

Entre tanto, gracias al intercambio directo con los productores de la zona quienes regalaban parte de las cosechas a la escuela, el circuito de comercialización llegaba a las manos de los mismos docentes quienes lo adquirían para su consumo en el hogar, las instituciones de la zona, algunos representantes quienes tenían una cooperativa de bocadillos, bodegas y mercados de la localidad de Junín y San Cristóbal a partir del esfuerzo de los Especialistas de Proyectos Productivos y de algunos habitantes de la comunidad, quienes se ofrecían voluntariamente. Estos intentos de producción contemplaban el cuidado del ambiente debido a que los fertilizantes eran naturales; es decir, orgánicos, libres de químicos. Luego de la venta de los productos generados, los cuales eran bien elaborados, presentados y a un precio accesible se llevaba un control de las ganancias (según el testimonio de DPO “para no perder la cabeza con el dinero”), pues gracias al apoyo del Coordinador Institucional se mantenía el plan económico y el registro de los proyectos en

beneficio de la escuela-comunidad con el apoyo de una matrícula de 400 a 500 estudiantes.

Actualmente en las escuelas estudiadas se autogestiona solo para mantener a los niños activos y a los docentes en las actividades pedagógicas y relacionadas con la especialidad que están abordando, pero no se hace para abastecer otras instituciones porque, según DPO “la Zona Educativa no abre ese compás de poder”, las escuelas a pesar de que hablan de desarrollo endógeno no permiten de que eso se ejecute realmente de esa manera; de allí que, sólo se está llevando a cabo la producción de ponqués, dulces artesanales (coco, lechosa, piña, leche), conservas, crema chantillí con fresa en la parte de la gastronomía, siembra de hortalizas (cilantro) y plantas medicinales (hierbabuena, menta, geranio, romero, la caléndula), a pequeña escala. Es tan poca la producción que pareciera que este proceso estuviera estancado y no se puede hablar de cambios sustanciales más que el intento de integración de la comunidad a la escuela, al darse con una situación particular pues los proyectos de autogestión bandera que en muchas instituciones se tenía, no continuaron al mismo ritmo o con la misma relevancia.

D. Planificación de la Autogestión Educativa

En cuanto a la planificación de la autogestión educativa esta se da a partir del implemento de los siguientes planes: plan integral, plan semanal, plan mensual, plan trimestral, plan anual y plan de evaluación. En el caso específico del plan integral éste debe poseer en su estructura: portada, presentación, que va con el nombre de la institución, la cantidad de estudiantes que atiende, al grado que va dirigido y tiempo que va a durar, tiene un diagnóstico, una globalización de objetivos y contenidos, sumadas las estrategias que van a marcar su efectividad, por ejemplo: qué relación tiene matemáticas con castellano y ciencias sociales, qué relación tiene con el proyecto que está realizando. Otro ejemplo, con el proyecto de gastronomía: la manipulación de alimentos, la higiene, en matemáticas trabajan con inversión, gastos, ganancias, en castellano elaboración de la oración; es decir, de acuerdo al grado se adecúa el plan y aparte de eso dentro del diagnóstico se señala lo que establece la ley para que este proyecto se realice. Sin embargo, el uso de la herramienta metodológica ha variado porque dependiendo de los lineamientos zonales o municipales está dado el tipo de planificación que llevan a la práctica, quedando algunas veces a la iniciativa docente o a los requerimientos emanados por el directivo.

E. Apropiación del Paradigma en la Educación

La apropiación del paradigma en la educación se hace evidente a partir de la activación del compromiso personal en los diferentes actores sociales inmersos en el proceso educativo y comunitario, cuando éstos trabajen a favor de la autogestión con motivación, entusiasmo, carisma, esfuerzo, voluntad, para que verdaderamente el proceso esté en pro de la agroecología y el desarrollo endógeno, asumiendo la sensibilidad humana para pensar, sentir y actuar en función del beneficio local. Asimismo, se requiere de una formación permanente para estimular los aprendizajes tradicionales y modernos, donde el docente asuma un rol de innovador, transformador social e investigador para que las actividades y los objetivos diseñados sean satisfechos de manera constante e irrenunciable, donde los educandos copien la actitud positiva y emprendedora de sus ejemplos a seguir para hacer de sus clases momentos agradables y fructíferos, que los haga seres comprometidos con sus aprendizajes y con los cambios sociales.

No obstante, esta apropiación del paradigma ha sido subestimada por algunas instituciones oficiales quienes a pesar de comprender su inclusión en las políticas educativas, en documentos, investigaciones y entrevistas, han dejado en el olvido este pilar

fundamental que lleva a la ciudadanía a tomar conciencia de su capacidad de poder colectivo para promover mejoras de cualquier orden, particularmente en el tiempo y en la sociedad en la que se vive debido a que la misma demanda de seres con mayores competencias que vienen siendo las habilidades y destrezas para realizar tareas y cumplir con un modelo de funciones.

F. Beneficios de la Autogestión Educativa

Entre los beneficios que han adquirido las diversas instituciones visitadas con la práctica de la autogestión educativa figuran: compra del agua potable, material de limpieza, la pintura, de la fotocopidora, equipo de sonido, papelería, del gas, bombillos, de trajes para actividades culturales, selladora, tinta, plástico para la venta de pulpas, pago de transporte para los estudiantes en la realización de las actividades extraescolares, así como el traslado del mercado a la escuela, adquisición de tablas para encerrar los cultivos, complemento de los productos del PAEB, arreglos del enfriador, colaboración económica a las madres trabajadoras, integración entre escuela-comunidad, entre otras.

G. Autogestión Pedagógica

Lapassade [17] afirma que la autogestión pedagógica es:

Un sistema de educación en el cual el maestro renuncia a transmitir mensajes y define, en consecuencia su intervención educativa a partir del médium de la formación dejando que los alumnos decidan los métodos y los programas de su aprendizaje, donde la clase se asemeja a una cooperativa en la cual se administra colectivamente el conjunto de actividades, la relación educador – educando es abolida puesto que ya no sólo enseña, existe autoformación. (p. 29)

Por ello, la autogestión pedagógica es un analizador de la situación escolar que revela en qué estado se encuentra el sistema educativo, cómo se transmiten los aprendizajes y qué papeles juegan los involucrados, si este es tradicional o moderno y en qué teorías se está amparando, puesto que en algunos centros escolares el concepto que se está manejando es erróneo. Por ejemplo, las rifas no son parte de la verdadera autogestión educativa sino el enlace que se tenga con los beneficios adquiridos por los proyectos productivos, otros porque optan por comprar todo y no dejan que los estudiantes participen, o sencillamente llenan los requisitos con la entrega de memorias de proyectos que no son viables o sólo los soporta el papel porque en la realidad son inalcanzables; por el contrario, la idea de la autogestión educativa es cambiar el concepto de escuela tradicional por la nueva que ve al educando como el centro del proceso y desea que el mismo sea un ente reflexivo, crítico y consciente de sus acciones, dejando que se preocupe por sus necesidades y las de los demás, para que sea capaces de pensar creativamente en beneficio de la escuela y la comunidad.

En resumen, la praxis pedagógica al estar acompañada de la autogestión despierta principios de autonomía, calidad educativa, independencia, transformación de la cultura educativa, mayor organización, integración, innovación y responsabilidades de equipo además del equilibrio entre lo económico y pedagógico vuelcan las acciones de la vida escolar, al egresar seres que analizan y reflexionan ante la presencia de los problemas y de las oportunidades llevándolos a tomar decisiones de la forma más pertinente una vez que se educa desde temprana edad en temas tan esenciales para su crecimiento personal y más adelante profesional, pues dependiendo

de lo que perciba en la escuela probablemente lo hará llegar al éxito o al fracaso de su futuro.

H. Dificultades de la Autogestión Educativa

En lo que concierne a las dificultades no cuentan con un plan estratégico socio-productivo, sino con planes provisionales generados de acuerdo a la demanda municipal. En estos dos últimos años se han quedado centrados en la producción de cilantro, es decir, hay poca variabilidad y en este punto Supervielle [18] señala que “uno de los grandes peligros de la autogestión es la rutinización de las acciones y la pérdida de la capacidad reflexiva y por sobre todas las cosas la pérdida de la capacidad de transformar y transformarse” (p. 14).

Sumado a ello, el terreno que poseen las escuelas rurales en su mayoría es prestado y no apto para la producción por estar en zonas con altas pendientes o ser muy pantanosos. Asimismo, requieren mayor capacitación en el tema de la autogestión educativa debido a que en ocasiones les ha tocado improvisar, dejar que un representante los guíe, acudir al uso de internet para investigar o tomar experiencias vividas por otros compañeros para duplicarlas. Demandan mayor apoyo, información y asesoría oficial a nivel de requerimientos sanitarios, permisos, presentaciones, registros y promoción, mayor control de las ganancias debido a que en ciertas oportunidades se mantiene informado a los actores educativos de los ingresos y egresos.

I. Perspectivas Conceptuales de Autogestión Educativa

Es concebida como la generación de respuestas creativas ante el medio ambiente para obtener algo nuevo y significativo. Mendel [19] afirma que es:

Abordar desde la práctica educativa el sentido del poder colectivo de los niños, jóvenes y profesores, así mismo, el ejercicio de decidir sobre los procedimientos y métodos educativos implementados en el lugar de la enseñanza; es decir, la autogestión pedagógica de cada escuela tiene que ver fundamentalmente con la capacidad de la comunidad educativa para poder negociar entre ellos, en toda libertad, su táctica pedagógica y sus preferencias. Son intentos de conciliar las ideas de Marx, Bakunin, Freud y Rogers (p.61)

En general, la autogestión educativa ha pasado de ser una nueva forma de organización social producto de la autonomía que ha brindado a las sociedades como respuesta a un fenómeno social y un cambio que concede a las personas participación, responsabilidades y experimentación individual y colectiva; es decir, donde la escuela y las personas que la conforman tendrán que poseer conciencia de su incidencia en el acontecer de todas las esferas de la vida, donde los educandos mantengan una intervención activa. Es un medio para transformar a la institución porque supone cambios en las relaciones de poder entre docente-educando, una perspectiva abierta, opción política, también una técnica de grupo en que el docente pasa a ser el servidor, un instrumento de análisis de la escuela, de animación, revelador, un sistema de aprendizaje integral pero también una ilusión si se abandona su puesta en práctica.

J. Valores Fundamentales de la Autogestión Educativa

Con la práctica de la autogestión educativa, bien sea desde la labor del docente de aula o el Especialista de Proyectos Productivos, despierta una serie de valores cooperativos entre los grupos de estudio como: el valor trabajo, responsabilidad, solidaridad, trabajo en equipo, además de valorar la cultura y tradiciones propias de la

comunidad debido a que en estos contextos hay bastante riqueza intelectual para la producción al contar con los conocimientos transferidos de generación en generación que los han hecho populares, se pueden recatar y aprovecharlos hasta en el área del turismo.

K. Organización Autogestionaria.

En este segmento se establece el plano ideal de la autogestión educativa haciéndose hincapié en la reactivación de este proceso fundamental en las escuelas, porque hasta la presente los investigadores afirman que se está haciendo o muy poco o nada, demandando iniciativas por parte del directivo y de los mismos docentes para estimular la práctica de las actividades productivas y pedagógicas que fortalezcan el trabajo cooperativo, dándole oportunidad a los estudiantes para que tomen decisiones, toleren y admitan opiniones, asuman responsabilidades ante sí mismos y la sociedad, donde el educador enseñe con el arte persuasivo. Mendel [19] sostiene: la organización de una estructura de vida en conjunto, planeada y ensayada en un modelo educativo que promueva la iniciativa personal y colectiva, todo ello, inspirado en la función del docente, que no es otra que la de un servicio público basado en la responsabilidad y el profesionalismo. Es claro que cualquier planificación educativa requiere de flexibilidad inventiva. Asimismo, implica considerar dos aspectos esenciales: el primero,

se refiere a los recursos presupuestarios que incluyen salarios, edificios escolares y gastos de funcionamiento y; el segundo, atañe al ámbito de la transmisión de conocimientos, de la cultura, del aprendizaje y de la investigación.

Finalmente, la autogestión educativa se ha visto afectada por los factores que más abajo se destacan, obviándose su gran importancia para la mejora de la calidad educativa debido a que aún existen innumerables necesidades sentidas en estos espacios escolares tanto a nivel de planta física como en el trabajo de aula, pudiéndose mencionar la importancia de la mejora de aspectos como: el suministro del agua potable, arreglos de los baños, el alumbrado, cortinas, pintura, equipos deportivos y de cocina, material de limpieza, libros, recursos audiovisuales y papelería, donde cada año se inicia con su ausencia.

L. Potencialidades de los Contextos Visitados

En esta parte de la investigación se efectuó la recopilación de datos de los diferentes Proyectos Educativos Integrales Comunitarios (PEIC) de las instituciones rurales visitadas como los son: Aguaditas, Las Lajas, Villa Páez y El Palmar, además del intercambio de ideas con sus habitantes, docentes y directivo, la información suministrada por la Alcaldía del Municipio Rafael Urdaneta (2011) y la publicada en su portal Web.

CUADRO I

COMPARACIÓN DE LAS PRINCIPALES CATEGORÍAS ENCONTRADAS EN EL DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS AUTOGESTIONARIOS DE LAS ESCUELAS RURALES ESTUDIADAS

CATEGORÍAS	INFORMANTES CLAVES					
	DPO	EGO	EJC	EJGG	RMCFI	DRMES
Perspectivas conceptuales de autogestión educativa	Necesidad de potenciar algunas estructuras en las instituciones educativas	-Enseñar cosas nuevas o cosas muy antiguas -Tener algunas cosas que requieran	-Forma de trabajar. -Tener los recursos necesarios	Realidad de los recursos económicos	Mejoramiento tanto para la institución como para uno mismo	Mejorar gran parte de las necesidades que hay en la institución
Diagnóstico autogestionario	Estudio de las características de la escuela	Partir desde las necesidades	Fortalezas de la aldea para la producción	Lo que uno más o menos maneja	Contenidos que estén manejando	Partir de las fortalezas y debilidades de la escuela
Planificación de la autogestión educativa	Planes de trabajo y proyectos bandera para el momento	De acuerdo al personal directivo que llegue cada año escolar	-Proyecto anual e individual -Calendario socio productivo	De acuerdo a la planificación de cada docente. -plan de siembra anual, trimestral y semanal.	Lo que diga el docente de aula	Planes de trabajo
Proceso de Autogestión	Diagnóstico, planificación de actividades, inversión, ejecución y evaluación-supervisión -Decayendo en la práctica	Según lineamientos municipales-venta a mercados locales -Quedando cortos.	Estructuración de proyectos y trabajo con todos (escuela-comunidad) consumo interno que no han funcionado a cabalidad	Uso de planes cortos en proyectos productivos estancados	Reconocimiento de debilidades, propuesta y ejecución con fallas y no continuo	-Diagnóstico-trabajo escuela-consejo comunal -Estancado en la práctica
Beneficios de la autogestión educativa	Compra de insumos para la escuela (papelería, pintura, equipos)	Compra de materiales de los educandos (trajes, regalos y materiales de aula)	Compra de insumos para la escuela (gas, papelería, transporte y comedor) Fue la bonanza de la escuela.	Compra de insumos para la escuela	Complemento del PAEB y la adquisición del agua potable	Realización de actividades culturales, pago de transporte y compra de materiales de aula

CUADRO I
CONTINUACIÓN

CATEGORÍAS	INFORMANTES CLAVES					
	DPO	EGO	EJC	EJGG	RMCFL	DRMES
Dificultades de la autogestión educativa	Olvido de la zona educativa y de la poca iniciativa docente	Cambios de coordinadores, la comercialización, falta de terreno apto y de recursos, y el estado del clima.	Falta de terreno, no hay productos ni dinero, no hay apoyo zonal y hay resistencia en la comunidad.	Falta de capacitación, de un banco de semillas, de un terreno apto, apoyo zonal, municipal y gubernamental, el mal estado del tiempo.	Falta del agua potable, del terreno, la integración, pocos recursos económicos de los padres, el tiempo, el personal que cuida de animales y no hay impulso.	Falta de agua y de terreno, poca ayuda del consejo comunal y de la continuidad de los proyectos.
Organización autogestionaria	Reactivación, reflexión, reorientación impulso, voluntad, pertenencia, supervisión y seguimiento y responsabilidad de todos. Mejora la calidad de vida y valorar las fortalezas y oportunidades.	Impacto importante porque todos aprenden, comparten experiencias y se cubren necesidades	Forma de agradecer lo que da la escuela, reimpulsar los proyectos bandera.	Despierta la motivación, de la mano con las diligencias zonales y la vinculación comunitaria.	Demuestre verdadera organización y responsabilidad para encaminar eso.	Trabajo en conjunto donde se integren, motiven y participen en las actividades en pro de un fondo escolar.

Fuente: Elaboración propia (2013)

CUADRO II
REPRESENTACIÓN DE LAS POTENCIALIDADES GENERALES DE LOS CONTEXTOS ABORDADOS

Servicios:	Disponibilidad de diversos servicios como acueducto rural, aseo público, luz, gas, telefonía fija, telecable, cyber, centro de copiado, transporte (de carga mediana, rústicos, público, motos, 350), casa comunal, casa universitaria y ambulatorio, como requerimientos necesarios para la satisfacción de necesidades.
Suelos:	Disponibilidad de suelos Tipo VI aprovechable para la obtención de cultivos frutales, forrajes y granos, entre otros.
Clima:	Presencia de un clima Frío de páramo y templado de sabana, con temperaturas entre 5-17°C.
Hidrografía:	Utilización de las aguas provenientes de la Quebrada Caracoles, El Manantial, la Guajira, Quebrada Corneto y pequeñas nacientes que a su vez forman una micro cuenca para suministrar el vital líquido al río Táchira, que nace en el Alto Tamá y delimita a Venezuela con la república de Colombia.
Topografía:	Exhibición de Terrenos planos (30%), semiplanos (35%), semi-inclinados, (20%) de inclinados (15%).
Espacios naturales:	Utilización de parques nacionales y otras áreas silvestres como centros de conservación, reproducción y repoblación de la biodiversidad por ejemplo el Parque El Tamá. Oportunidades de desarrollo turístico ante la diversidad de paisajes típicos de páramo.
Economía:	Desarrollo del potencial agrícola, cultivando especialmente frutales como: morón, curuba, lulo, durazno, fresa, mora, cambur y caña de azúcar; verduras como: apio, papa, zanahoria, ajo, cebolla junca, tomate, vainitas, pimentón, repollo y maíz; hortalizas como lechuga y cilantro; granos: trigo, maíz, habas, arvejas, frijol, café y caraota; flores, rosas y plantas medicinales como: hierba buena, toronjil, limoncilla, sábila, otros. Así como productor de leche, huevos y pollos. Elaboración de derivados como: cera, jabón, quina, bocadillo, galletas, ponqués, pulpa de frutas, pan, dulces artesanales, entre otros. Diversificación de la producción del café y tecnificación del cultivo a nivel local. Explotación racional de recursos minerales, principalmente reservas de calizas y carbón. Habilidades y destrezas en el uso del reciclaje como medio de autogestión para la escuela.
Infraestructura:	Disponibilidad de Aulas, cocina, zonas de huertos, corrales, mirador, piscina, iglesias, posada, canchas, centros de comunicación, ambulatorios, casas comunales, casa universitaria, casa militar.
Equipos y Herramientas: (escuelas-comunidades)	-Adquisición de molinos y hornos artesanales, despulpadora de frutas, cocina industrial, implementos como: moldes, bandejas, tazones, filtros, estantes, ollas, entre otros. -Computadoras, sonido, copiadora. -Palas, piquetas, rastrillos, charapos, picos, barretones, carretillas, fumigadoras, iroyes, mangueras, tractores, motocultores, enfriadoras, tostadoras,

CUADRO II CONTINUACIÓN

Comercialización:	Desarrollo de la cadena: Productor-Intermediarios (Bodegueros)-consumidor. Acceso a: Mercados locales: Delicias- Rubio. Mercados regionales: San Cristóbal, San Antonio y Táriba. Mercados nacionales: Maracaibo, Valencia, Barquisimeto y Caracas. Mercados binacionales: Herrán y Ragonvalia.
Talento humano:	<ul style="list-style-type: none"> - Niños, niñas y adolescentes ayudantes de los productores de la zona. - Productores de diversos rubros y ganadería. - Docentes de Aula - Especialistas en diversas áreas (Proyectos Productivos, música, computación, administración, gerencia, entre otros) - Directivo (Msc. en Gerencia Educacional).
Organizaciones comunitarias y espacios públicos:	Apoyo de consejos comunales, puntos de control de la guardia nacional, cooperativas (despulpadora, procesadora de café,), caja de ahorros, bodegas, iglesias, parques, plazas, canchas deportivas y diversas unidades de producción.

Fuente: Elaboración propia (2013).

LL. Factores que Inciden en la Autogestión Educativa

Los principales factores identificados en la investigación se presentan en la figura 1.

De acuerdo al gráfico 1, los **factores que inciden en la autogestión educativa** son: la iniciativa docente, dirección o gerencia, capital de trabajo o de inversión, disponibilidad de tierra, planificación estratégica, apoyo zonal, clima o condiciones meteorológicas, participación comunitaria, demanda, valoración de los productos, permisos correspondientes, disposición de equipos y herramientas, asistencia técnica, administración de recursos obtenidos, convenios interinstitucionales, transporte, comunicación, otros servicios, infraestructura, variabilidad del producto y el mercado de proveedores.

LL.1. Dependiendo de la iniciativa docente

(Especialista de Proyectos Productivos o docente de aula en su ausencia), de su propia motivación, responsabilidad, dedicación, constancia, creatividad y vocación de servicio se dará o no marcha a los proyectos productivos, al ser el ente promotor directo de las labores de autogestión en las escuelas, quién debe mantener

buenas relaciones con la comunidad y realizar el diagnóstico, incentivar a los actores del proceso educativo, planificar las actividades según los lineamientos dados y la realidad con sus necesidades sentidas que impacta el acontecer, cultivando esta semilla en los estudiantes para que sean copartícipes de los objetivos propuestos en beneficio de todos.

LL.2. La dirección o gerencia

Según la aptitud que asume el directivo de la institución frente el desarrollo de la autogestión educativa se ve estimulada la labor del personal de manera satisfactoria, al ser la autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo es quien debe hacer cumplir las normas, dar orientaciones pedagógicas, administrativas y disciplinarias en pro de la calidad educativa. Estar al tanto de todas las actividades, bien sea culturales, económicas, sociales, tecnológicas y productivas, entre otras que promuevan una formación integral de los educandos incentivará cambios significativos en el espacio escolar, por ejemplo, cuando se agota algún recurso del PAEB, del trabajo de aula o del mantenimiento de la escuela, todo director o directora debe velar por la satisfacción de la necesidad y una de las herramientas para subsanar estos pequeños percances lo brinda una buena administración de la autogestión educativa.

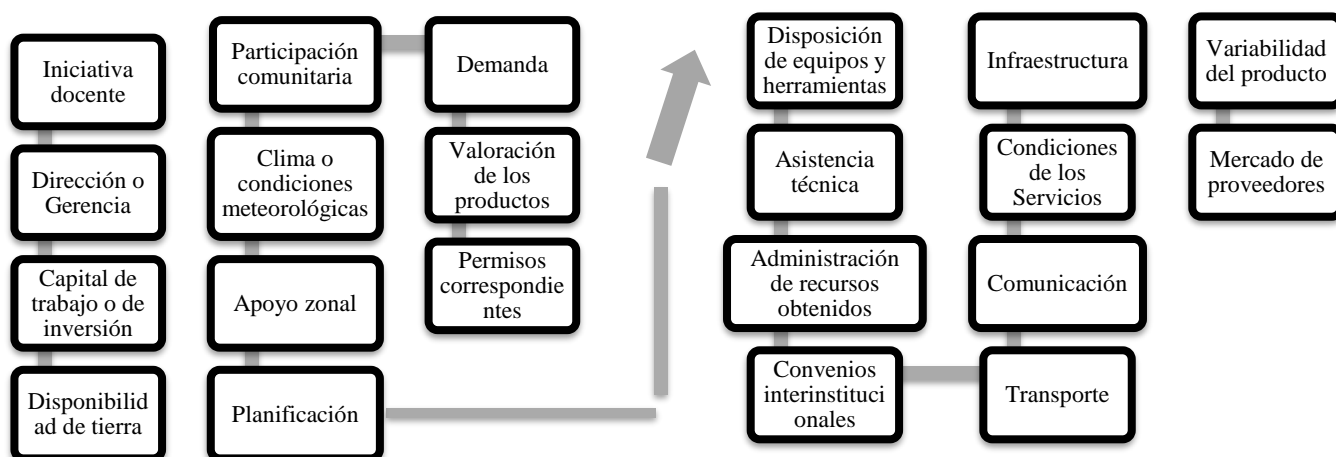


Figura 1. Factores que Inciden en la autogestión educativa.

LL.3. Capital de trabajo o de inversión

Es uno de los factores más influyentes en el proceso de la autogestión educativa, debido a que es necesario que toda institución posea una base económica para iniciar la inversión en cualquier proyecto de autogestión, hasta para la compra de la semilla, el envasado del producto, el transporte y la colaboración que se le da a quienes prestan sus servicios para que el producto esté listo para la venta, el cual muchas veces ha salido del bolsillo de los profesores, de rifas, vendimias o esfuerzo por parte de los educandos y padres y representantes, situación que no debería depender del buen corazón de estos actores sino desde la diligencia política nacional, de modo que todos posean un fondo para iniciar la producción.

LL.4. Disponibilidad de tierra

Este es uno de los requerimientos básicos para que la autogestión educativa desarrolle el área de la agricultura. Es preciso que las escuelas cuenten con una adecuada extensión de terreno a fin de cultivar en éste diversas especies de rubros aptos para el tipo de suelo dominante de la zona, no sólo para trabajar en pequeños huertos como prácticas de un área, como son los proyectos productivos sino que se promueva a gran escala. Para ello se requiere un espacio acorde y con unas condiciones específicas, porque en sitios como barrancos o pendientes muy fuertes se hace complicado e inseguro el trabajo para los estudiantes quienes son los copartícipes principales de esta labor. Para que sean seres productivos para su escuela-familia-comunidad-nación, la zona rural tiene un gran potencial debido a que forma parte de sus características geográficas.

LL.5. Disposición de equipos y herramientas.

Comprende poseer el mobiliario adecuado para cumplir con las labores de producción bien sea pecuarias, agrícolas, artesanales, turísticas, medicinales, ornamentales, entre otras, que generen satisfacción para la escuela y comunidad al ser efectivas en toda operación según las normas de trabajo y las exigencias que establece el objetivo del proyecto trazado. Esto permitirá que las escuelas rurales bajo su nueva concepción y cambio partan de enseñar a los niños a identificar los recursos y las oportunidades de desarrollo existentes en su propio medio. Que les enseñen a transformar las potencialidades allí existentes en actividades económicamente rentables al generar trabajo e ingresos para sus familias, en sus propias unidades productivas y comunidades, siendo necesario que cuenten con los implementos básicos para que el trabajo sea más productivo y de fácil acceso.

LL.6. Asistencia técnica

Hace referencia a la necesidad de capacitación en las diferentes áreas de producción o autogestión que demanda las escuelas con el fin de propiciar nuevos conocimientos y experiencias sobre el manejo de proyectos, donde especialistas y/o expertos se aproximen a los centros escolares a brindar su asesoría. La mayoría de los profesores de proyectos productivos desconocen aspectos nuevos de producción tanto para el beneficio de la escuela como de la comunidad viéndose obligados a revisar en internet, revistas, libros o folletos que jamás serán igual a una charla, taller o curso en el que se da un encuentro cara a cara, se ejemplifican ideas, se demuestra y se aclaran dudas presentes en los participantes. Si se desarrolla como un programa de capacitación desde los entes oficiales para todas las escuelas será de mayor provecho y avance tanto para la localidad como para el estado y el país.

LL.7. Administración de recursos obtenidos

Consiste en analizar los ingresos obtenidos para luego saberlos distribuir en la satisfacción de las necesidades sentidas de la escuela, y especialmente a favor de los educandos para que la mejora se centre en su proceso de formación, evitando así los gastos innecesarios, el descontrol, la pérdida del capital de la nueva inversión o la malversación de fondos, si no se considera este factor se podría perder motivación, tiempo, trabajo, dinero y talento humano.

LL.8. Convenios interinstitucionales.

Hace mayor hincapié en la utilidad de las buenas relaciones entre diversas instituciones próximas geográficamente, ya que los recursos generados por la autogestión educativa pueden ser distribuidos entre éstas a fin de hacer una especie de intercambio de productos o la compra de los mismos. Cada escenario escolar tiene proyectos banderas que muchas veces no comparten al no poseer el tipo de suelo, la infraestructura, equipos o las habilidades y que gracias a su rápido acceso el mismo podrá ser de mayor calidad. Es inconcebible como algunas comunidades que son productoras de diferentes frutas tengan que esperar la distribución de las mismas por terciarios a las escuelas que muchas veces degeneran su estado para el consumo humano, como sucede con el PAEB, prefieren comprar más caro y pagar el flete del viaje que valorar los productos locales para el consumo de los estudiantes en la escuela.

LL.9. Transporte

Destaca la importancia de la accesibilidad a vehículos para el traslado de la mercancía elaborada o los productos cosechados a los mercados y negocios para su venta, el cual en reiteradas ocasiones escasea o parte de la voluntad de los habitantes de la comunidad quienes a pesar de sus buenas intenciones se cansan de hacerlo de manera consecutiva, especialmente cuando se da una producción a gran escala, como fue el caso de la pulpa de fruta y ahora de los ponqués. Es imprescindible que los entes gubernamentales sean más receptivos ante las peticiones de apoyo ante este asunto ya que a que a pesar de dirigir diversos oficios a éstos las respuestas llegan a destiempo o se niegan a la petición.

LL.10. Comunicación

Tiene que ver con mayor entendimiento entre todos (llámese directivo, docentes de aula, especialistas, estudiantes, padres y representantes, productores, miembros del consejo comunal, zona educativa y otros entes), de manera que exista intercambio de ideas, mayor apoyo técnico, económico, administrativo y legal para efectuar las labores de autogestión bien sea en forma personal, vía telefónica, correo electrónico o por escrito.

LL.11. Condiciones de los servicios

Implica que estén dadas las condiciones básicas para desarrollar los proyectos de autogestión a partir de la provisión y el disfrute de los servicios básicos como: el agua, luz, aseo público, pavimentación de las vías de acceso, adquisición del gas, telefonía de mejor cobertura, disposición de redes de internet, entre otros, para que el producto sea de mayor calidad e higiene posible. Así reunirá los parámetros establecidos a nivel de preparación de alimentos, artesanías, turismo y cuidado ambiental, permitiendo que se desarrollen proyectos de innovación educativa y de pertinencia social y cultural. El servicio escolar que no escapa de la demanda de mejoras para activar la autogestión educativa, no puede estar en carencia, siendo obligatorio que se subsanen las necesidades para que la motivación o el impulso no se vean afectados.

LL.12. Infraestructura

Para fortalecer la autogestión escolar es importante que las escuelas cuenten con instalaciones aptas para el desarrollo de los diversos proyectos en beneficios de todos, como corrales, cocina adecuada para la preparación de alimentos, garajes e invernaderos, etc. en los que la tecnología y el equipamiento sea de vanguardia para que los participantes del proceso educativo puedan formar parte de las actividades planificadas con el máximo aprovechamiento de las edificaciones destinadas para el trabajo y la puesta en práctica de sus habilidades y destrezas.

LL.13. Planificación

Uno de los aspectos básicos para gestionar proyectos en pro de las escuelas es una buena planificación de las acciones para alcanzar los objetivos previstos, al ser la herramienta gerencial orientadora de talleres, cursos, prácticas de campo, animaciones socioculturales y jornadas que guíen la responsabilidad adquirida entre escuela y comunidad. Los esfuerzos se deben plasmar de manera ordenada, equitativa y prudente para que se obtengan mejoras en el aprendizaje de los estudiantes en el que se reflejen elementos como el diagnóstico, las estrategias, los recursos, los participantes, el tiempo, lugar, la evaluación y realimentación de cada tarea encomendada para solucionar los problemas y necesidades que se presentan en la institución.

LL.14. Apoyo zonal

Es un gran desafío para la política de Estado y las directrices locales emanadas desde la Zona Educativa del Estado que se brinde de manera oportuna y constante el apoyo a las escuelas para fortalecer la autogestión como un proceso fundamental para subsanar algunas necesidades como no poseer los recursos económicos para cumplir con las actividades programadas tanto intra y extra institucionalmente. No sólo es preciso un intento por valorar los productos locales y distribuirlos entre escuelas, empleando para ellos intermediarios quienes cancelan su precio mucho más económico que en los comercios urbanos, sino activar una política estratégica de la educación que posiblemente se ha olvidado, o descuidado, hasta el punto de hablar de un estado muerto, obviándose todos los beneficios que brindan las escuelas autogestoras para la educación y el país. Sería utópico que un Estado cubra la totalidad de las necesidades sentidas de cada escuela de modo que tener esta opción o alternativa a la mano permite que los docentes, el directivo, los estudiantes, padres y representantes y demás miembros de la comunidad sean coautores del emprendimiento del trabajo para enmendar tantas demandas que en cada clase o jornada están a la vista. En ocasiones los niños y niñas dejan de realizar las actividades escolares producto de la escasez del material o la poca voluntad al vivir en medio de tantas decadencias que vienen en cadena porque germinan desde el hogar y se retoman en la escuela, que tristemente hacen que se den a medias, por improvisación o con materiales poco duraderos y de calidad.

LL.15. Clima o condiciones meteorológicas

Dependiendo del estado del clima en las comunidades están dadas o no las condiciones para promover la producción de cualquier tipo. En períodos excesivos de lluvia, vendavales o calor inciden en la calidad del producto cosechado, tanto en tamaño, color, olor como en textura, como se ha visto en los sectores visitados. Las lluvias acabaron con los cultivos que estaban para la recolección y también las semillas fueron arrastradas por el agua en el comienzo del proceso cuando ya se había destinado las áreas para cada rubro, especialmente a nivel de horticultura y fruticultura, por ello es un factor realmente determinante de la naturaleza, sobre todo cuando las

condiciones no están controladas sino a la expectativa de los fenómenos naturales.

LL.16. Participación comunitaria

Es un proceso correlacionado con la buena relación, toma de decisión y colaboración del colectivo de los sectores aledaños a las escuelas, que va más allá de asistir a las reuniones convocadas en el seno de la institución, a hacer parte de los encuentros permanentes en pro de los aprendizajes de los educandos, con una responsabilidad compartida para que estos logren cumplir con las actividades programadas en los diferentes proyectos y se logren autogestionar junto con el apoyo de sus representantes quienes en reiteradas ocasiones poseen conocimientos nuevos o experiencias en el área de la producción que pueden ser ejercitados en el aula y viceversa; es decir, es un gran potencial, sin este elemento difícilmente la integración escuela-comunidad podrá tener pertinencia debido a que en la medida que todos demuestren interés en superar las necesidades a partir del empleo del trabajo, como motor de cambio, se estimulará mayor satisfacción individual y social, puesto que los mismos padres se beneficiarán de ello al no tener que estar dando tantas cuotas de dinero para suplir los materiales que demanda cada clase sino emprender el trabajo en equipo en unas de las áreas básicas, como lo son los proyectos productivos.

LL.17. Demanda.

La cual consiste en la cantidad de personas que expresan la necesidad de la elaboración y venta de productos. Si se generan productos a gran escala éstos deben ser solicitados o requeridos para su consumo puesto que de lo contrario la mercancía al no ser vendida podría perder la calidad o definirse como una pérdida parcial o total. Por ello, debe saciar el gusto de determinados demandantes y superar la competencia que pueden generar otros distribuidores a partir de una buena presentación, sabor, color, olor, forma, utilidad y valor nutricional.

LL.18. Valoración de los productos.

Dependiendo del precio que se le asigne al producto para la venta estará dada su rentabilidad para la escuela, teniendo presente cuánto es el capital de inversión y cuántas son las ganancias se estima o no el aumento de la producción. Luego la apreciación de la importancia de los productos generados por parte de los mismos estudiantes y la localidad para el uso humano, entendiendo sus beneficios como: fresca, facilidad de acceso, mejor precio, observación de los procesos de transformación y elaboración, rescate del conocimiento ancestral y tradicional, fortalecimiento de las raíces culturales, la subsistencia del entorno y la dinámica que envuelve el desarrollo local que convierte el sitio en atracción económica al mejorar la calidad de vida de la población así como el fortalecimiento del valor trabajo.

LL.19. Permisos correspondientes

Hace referencia a los trámites administrativos y legales requeridos para adquirir la permisología sanitaria, comercial y demás certificados que le den el aval de su expendio al público, debido a que por más de que se cuente con la iniciativa para la producción para que los productos sean distribuidos, bien sea entre instituciones, mercados, bodegas u otros comercios, deben poseer el visto bueno de las autoridades competentes quienes certifican su estado apto para el consumo o uso humano.

LL.20. Variabilidad del producto

Consiste en rotar los rubros, especies o artículos para la producción teniendo presente su demanda, ya que los suelos y el

espacio se pueden prestar para sacarle mayor provecho, como en el caso de las agricultura al emplear los policultivos para garantizar diversidad. Así cuando el tiempo no es favorecedor para un rubro de repente para otros si, de manera que se pueden modificar o corregir los procesos utilizados para no quedar dependiendo del monocultivo, como ha pasado con el cilantro que en la mayoría de las instituciones se obtiene con facilidad y rapidez pero se quedan sumidos en este rubro y pocas veces se atreven a incluir otras semillas, bien sea por el trabajo que demanda o por apostarle al facilismo.

En general, los factores antes descritos parten de la idea de superar la escuela nueva por una escuela de calidad, dinámica y creativa en la que el colectivo asuma también la responsabilidad en el desarrollo y alcance de las actividades educativas, se fortalezcan los valores, una actitud positiva y emprendedora ante la vida, en la que exista libertad, justicia, moral, recreación, deporte, conciencia ambiental, participación, avance tecnológico, trabajo productivo, sana convivencia, crecimiento espiritual, equidad, creatividad, sensibilidad, crítica y reflexión, además del intercambio de roles de manera permanente. Hoy podemos hablar de aprendizajes compartidos o colaborativos donde a través de la autogestión educativa el educando va adquiriendo competencias que lo posibilitan para la subsistencia humana.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como **conclusión** se puede señalar que la planificación estratégica busca darle respuesta al “qué”, el “por qué” y “para qué” de los objetivos de la organización, creando un sistema flexible e integrado de objetivos y de sus correspondientes alternativas para lograrlos, (estrategias) que concreten y especifiquen la misión y la visión definida para la institución y su autogestión, que delega responsabilidad y compromiso de trabajo, mejora el desempeño de los integrantes de la organización, le da el valor que se merece el talento humano como el factor más importante para hacer productiva la organización, permite predecir rutas alternativas y elegir la más probable de acuerdo al respectivo análisis de la situación, demanda de su realización periódica y ajustada a la realidad, mantiene el enfoque en el futuro sin obviar el presente, refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia, fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias, asigna prioridades en el destino de los recursos y obliga a los gerentes a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

Este término sumado al de autogestión comprende capacidad institucional para coordinar las acciones que le permiten adquirir los recursos y talentos, generación y apropiación de los procesos administrativos y productivos, opción para la adquisición de recursos materiales y financieros, fundamento en la posibilidad de que sean los propios habitantes los que decidan sobre las modalidades en que una institución sea gestionada y en general una alternativa para la solución de problemas que puedan obstaculizar el desarrollo de la organización. Para las diversas escuelas que comprende el NER 126 del Municipio Rafael Urdaneta Estado Táchira es un elemento fundamental que se requiere activar por voluntad e iniciativa de sus actores, con responsabilidad y creatividad ante tantos factores que pueden limitar su gestión, donde la motivación juega un papel fundamental y la Zona Educativa, Gobernación, Ministerio o Estado deben hacer mayor esfuerzo en apoyar esta política en cada una de las escuelas de la nación. Los mismos informantes afirmaban su relevancia en la proyección de la autogestión educativa, por ellos mismos sólo se daría a pequeña escala y sin mucha trascendencia pero en la medida en que se valoren los productos locales y se

empleen en la mejora de otros programas, como el PAEB, habrán cambios significativos que le darán respuesta a los ideales de los que tanto han luchado los ciudadanos como la libertad, el trabajo liberador, la cooperación, la hermandad, la solidaridad y la responsabilidad, entre otras premisas.

Finalmente, a continuación se hará mención de algunas **recomendaciones** en pro de la práctica de la autogestión educativa:

(1) Asignar terrenos aptos para la producción a las instituciones educativas; (2) Dotar de recursos materiales, insumos, equipos, herramientas, mobiliario, semillas, entre otros elementos básicos para desarrollar proyectos de autogestión en las escuelas; (3) Capacitar a los docentes de aula y especialistas de proyectos productivos en materia de los diversos proyectos que se pueden desarrollar como autogestión en las escuelas; (4) Contribuir en la adquisición de los permisos reglamentarios para el expendio de los productos al público; (5) Mantener clara la idea de que los ingresos son para el beneficio de la institución y especialmente de los educandos (en actividades pedagógicas, culturales, deportivas, artísticas, tecnológicas, entre otras), por lo tanto sus ganancias deben ser para el consumo interno; (6) Incentivar a los docentes para retomar la integración y participación de la escuela-comunidad y viceversa en las actividades escolares y particularmente de autogestión; (7) Fomentar una cultura de respeto al ambiente ante cualquier proceso de producción; (8) Darle mayor participación a los educandos en la selección del proyecto a trabajar; (9) Diseñar el plan estratégico para encaminar la autogestión en las escuelas rurales y; (10) Promover la autogestión con mayor auge en las escuelas rurales debido a que poseen inmensas potencialidades para auto beneficiarse, lo cual también destaca el valor del campo al cual le debemos todo y hoy día se ha vuelto más dinámico e integral.

VI. LA PLANIFICACION ESTRATÉGICA PARA FORTALECER EL PROCESO DE LA AUTOGESTIÓN EDUCATIVA.

La planificación del desarrollo de la escuela ofrece una vía para conectar las ideas individuales y colectivas que le darán otra visión a las actividades productivas, como un gran desafío donde se pone en práctica la necesidad de vinculación, flexibilidad, equidad, relevancia, pertinencia, imaginación y responsabilidad que abre las puertas a acciones entrecruzadas que coadyuven a la escuela y sus educandos a alcanzar el éxito, una vez que se pregunten: ¿qué se debe hacer? y ¿cómo efectuar el cambio? Interrogantes que con la aplicación continúa ayudará a construir ideas certeras. Por ello, un plan estratégico como una tentativa dejará un camino opcional para que las escuelas se puedan guiar y adecuar a sus necesidades, todo dependiendo de los ideales de la enseñanza y aprendizaje, el tipo de escenario, lineamientos políticos, el marco legislativo, los mecanismos de dirección y su enfoque de gestión. Un plan estratégico debe poseer la siguiente estructura: portada, presentación, diagnóstico autogestionario, misión, visión, objetivos estratégicos, metas, valores, marco normativo y metodológico, planes de acción por cada objetivo: actividades estratégicas, recursos, participantes, tiempo y lugar, cronograma de actividades, presupuesto, plan de seguimiento, control y reflexión.

Ahora bien, quedará a criterio de los profesores quienes hacen vida en las instituciones visitadas de la ubicación de los datos que se requieren para estructurar el plan estratégico de autogestión educativa en cada una de las partes antes mencionadas, debido a que existen tantas ideas que reactivar para hacer viable este proceso en la escuela que llenar datos sin su participación sería cuestión de incurrir en ideas utópicas, desfasadas de sus intereses o expectativas. Para ello se debe invitar al directivo encargado del centro escolar para

que invite a todos los actores educativos a su formulación con creatividad y viabilidad. Es importante construir una gestión educativa estratégica para reconciliar al interior a la escuela, como una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación. Se deben abandonar dogmas tradicionales y propiciar actividades emergentes, interesantes y provechosas que atiendan lo individual, grupal, específico, complejo o universal, concentrar la energía de la comunidad en un plan integral y sistémico con visión de futuro que se de durante todo el ciclo escolar.

REFERENCIAS

- [1] E. Ander-Egg, *Técnica de Investigación Social*. Buenos Aires-Argentina: Humanista, 2001.
- [2] F. Amador, *Planeación estratégica*. Trabajo publicado en Gestipolis.com. [Documento en Línea] Disponible: <https://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r43685.PDF> [Consulta: 2012, Abril, 1].
- [3] G. Mendel, *Autogestión Pedagógica*, 2005 [Documento en línea]. Disponible: http://www.elporvenir.com.mx/notas.asp?nota_id=10068. [Consulta: 2010, Julio 20].
- [4] G. Indriago, *Autogestión Educativa*. Módulo II. Material recopilado en la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Bolivariana. Caracas: UNEFA, 2005. [Documento en Línea] Disponible: <http://es.scribd.com/doc/52676212/5/LECTURA-N%C2%B0-5-AUTOLIDERAZGO-Y-GERENCIA-DE-PROYECTOS#page=37>. [Consulta: 2012, Marzo, 19].
- [5] H. Arias, *La comunidad y su estudio*. La Habana: Pueblo y Educación, 1995. [Documento en Línea] Disponible: http://www.perfiles.cult.cu/article.php?numero=4&article_id=208 Consulta: 2011, Marzo, 20].
- [6] ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA (UNESCO), *La autogestión en los sistemas educativos*. Francia, 1981. [Documento en Línea] Disponible: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001340/134075so.pdf> [Consulta: 2012, Marzo, 20].
- [7] MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN, *Informe sobre autogestión de las escuelas venezolanas*. Caracas. Sede del Ministerio, 2008
- [8] M. Martínez, *Cultura organizacional y sistema de valores Institucionales*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia -UNAD-. Bogotá, 2008. [Documento en Línea] Disponible: http://calidad.unad.edu.co/documentos/sgc/meci/CULTURA_ORGANIZACIONAL_Y_SISTEMA_VALORES_UNAD.pdf [Consulta: 2010, Marzo, 19].
- [9] ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA, UNESCO, *Cinco pilares de la educación*. [Documento en Línea] Disponible: <http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-sustainable-development/education-for-sustainable-development/five-pillars-of-learning/>[Consulta: 2012, Agosto, 19].
- [10] S. Montero, *La autogestión social en la práctica comunitaria. Encuentros, resistencia y participación*. Chile, 2000. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.slideshare.net/SOCIOLOGA/la-autogestion-social-en-la-prctica-comunitaria-alejandro-montero-s>. [Consulta: 2011, Julio 23].
- [11] F. Iturraspe, *Participación, cogestión y autogestión en América Latina*. Compilación, 2 Vol. Caracas: Nueva Sociedad, 1986
- [12] G. Mendoza, *Los Proyectos Productivos Endógenos: Bases para discusión*. Bogotá. Mendoza es especialista en comercialización y microempresa rural de la Oficina del IICA en Colombia, 2003 [Documento en Línea] Disponible: <http://webiica.iica.ac.cr/BIBLIOTECAS/REPIICA/B0082E/B0082E.PDF>. [Consulta: 2011, Agosto, 19].
- [13] M. Martínez, *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. México. Trillas, 1999.
- [14] J. Hurtado, *Metodología de la investigación, una comprensión holística*. Caracas: Quirón- Sypal, 2008
- [15] S. Hernández, C. Fernández y C. Baptista, *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill, 2003
- [16] A. Strauss. y T. Corbin, *Método comparativo*. Colombia: Círculo de Lectores, 2002.
- [17] G. Lapassade, *Autogestión pedagógica*. Barcelona: Gedisa, 1986
- [18] M. Supervielle, *La autogestión y las estrategias de generosidad*. Universidad de la República. Uruguay, 2007 [Documento en Línea] Disponible: http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/Su_pervielleUruguay.pdf [Consulta: 2012, Octubre, 1].
- [19] G. Mendel, *Sociopsicoanálisis y educación*. Buenos Aires: Facultad de Filosofía y Letras-UBA, Ediciones Novedades Educativas, 1986.